

Escola de Gestão e Políticas Públicas da Fundação CEPERJ: experiências de gestão e liderança de uma Escola de Governo no Rio de Janeiro.

Bruno Oliveira Castelo Branco¹
Leonardo Mazzurana²

Resumo: Neste trabalho, apresentaremos a experiência da revitalização da Escola de Gestão e Políticas Públicas (EGPP), da Fundação CEPERJ, utilizando como eixo teórico os debates sobre a gestão pública na atualidade. O presente artigo se divide em duas partes principais. Na primeira, traça-se um breve histórico da CEPERJ e da sua Escola de Governo. Na segunda parte, aborda-se as transformações acarretadas pela implementação de novas metodologias de gestão aplicadas à EGPP, que impulsionaram resultados significativos em suas ofertas educacionais nos últimos anos. Pretende-se com isso revelar a experiência recente de atualização da Escola de Governo da CEPERJ e como esta renovação poderá servir de modelo para incentivar demais organizações governamentais a buscarem caminhos inovadores no âmbito da Administração Pública, em especial sobre capacitação e especialização de seus servidores.

Palavras-chave: CEPERJ, Escola de Gestão e Políticas Públicas, Liderança, Inovação.

Abstract: In this paper we will present the experience of revitalizing the CEPERJ Foundation's School of Management and Public Policy (EGPP), using the contemporary debates on public management as the theoretical axis. This article is divided into two main parts. In the first part, we will discuss a brief history of CEPERJ and his School of Government. The second part deals with the changes brought about by the implementation of new management methodologies applied to EGPP, which have driven significant results in its educational offerings in recent years. This is intended to reveal the recent experience of update at the School of Government of CEPERJ and how this revitalization could serve as a model to encourage other governmental organizations to seek innovative paths within the scope of Public Administration, especially regarding the training and specialization of their employees.

Keywords: CEPERJ, School of Management and Public Policy, Leadership, Innovation.

Introdução

Em linhas gerais, podemos afirmar que, atualmente, o paradigma da Nova Administração Pública se caracteriza pelo incentivo à busca por determinadas melhorias, considerando pressupostos valorativos específicos, tanto no desenvolvimento de políticas

¹ Doutorando pelo Programa de Pós-graduação em História da Universidade Federal Fluminense (PPGH/UFF). Membro da equipe da Escola de Gestão e Políticas Públicas da Fundação CEPERJ.

² Diretor da Escola de Gestão e Políticas Públicas da Fundação CEPERJ. Doutorando pelo Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (PPCIS/UERJ).

públicas voltadas para a sociedade, como as que as instituições desenvolvem para os seus funcionários internos³.

Passaremos a tratar da história do objeto de análise deste artigo: a Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores do Rio de Janeiro - CEPERJ. Neste tópico, também se avaliará sumariamente a trajetória da Escola de Gestão e Políticas Públicas (EGPP), atualmente uma diretoria executiva da fundação responsável pela capacitação dos servidores do Estado através de suas ofertas educacionais. Discorreremos no tópico subsequente sobre como a Fundação CEPERJ esteve, desde o seu estabelecimento, atrelada à seleção, formação, treinamento e capacitação de servidores públicos do estado do Rio de Janeiro.

1. Histórico da CEPERJ e de sua Escola de Gestão e Políticas Públicas



Figura 1 - A sede da CEPERJ, localizada no bairro de Botafogo, cidade do Rio de Janeiro.

Não obstante a fundação não tivesse desde o princípio o nome de CEPERJ, se considerarmos todas as etapas pela qual passou, podemos perceber como sua história de vida é muito longa e rica. Em 2020, por exemplo, esta importante instituição completou nada menos que sessenta anos de trajetória. Portanto, para entendermos o contexto de sua criação e consolidação como espaço de formação de servidores públicos, precisaremos recuar um pouco no tempo.

³ POLLIT, Christopher; VAN THIEL, Sandra; HOMBURG, Vincent (Eds). **New Public Management in Europe. Adaptation and alternatives**. New York: Palgrave and McMillian, 2007.

A antiga FESP RJ, Fundação Escola de Serviço Público, órgão vinculado à época à Secretaria Geral de Estado de Administração, foi o principal instrumento que viabilizou a execução de políticas públicas direcionadas à gestão de recursos humanos no âmbito do estado do Rio de Janeiro. Esta instituição nasceu tendo como objetivos fundamentais o recrutamento, a seleção, a qualificação e o desenvolvimento profissional dos servidores estaduais, tendo enfrentado diversas transformações ao longo dos anos até culminar no que hoje conhecemos como Fundação CEPERJ, conforme contextualizaremos mais adiante.

A criação da instituição se deu em 1960, com o nome de ESPEG – Escola de Serviço Público do estado da Guanabara – mas sua sede naqueles tempos ficava no centro da cidade do Rio de Janeiro. Em 1964, devido à crescente demanda dos treinandos pelos cursos da ESPEG e a falta de salas de aula para a realização dos cursos, o então governador do estado do Rio de Janeiro, Carlos Lacerda, inauguraria o edifício que viria a ser a atual sede da CEPERJ, localizada no bairro de Botafogo. Tal medida foi concomitante à inauguração de uma nova cultura política, baseada nos sistemas de méritos, que buscava afastar práticas recorrentes de nepotismo e clientelismo do funcionalismo público no antigo estado da Guanabara⁴.

Com a fusão dos estados da Guanabara e Rio de Janeiro houve a necessidade de estender o alcance da ESPEG para todo o território fluminense. Assim, em 1975, a ESPEG se tornaria ESP – Escola de Serviço Público do estado do Rio de Janeiro. A ESP foi a fase mais breve da instituição, porém não menos importante, pois resultou da junção de três instituições de ensino: a própria ESPEG, a Superintendência dos Transportes Oficiais e a Escola de Administração Pública do Rio de Janeiro.

Logo no ano seguinte, a ESP adquiriu o estatuto de Fundação, se transformando em FESP – Fundação Escola de Serviço Público do Rio de Janeiro. Tal fato foi resultante do processo de descentralização da Administração Pública e do incremento no número, cada vez mais expressivo, de servidores que buscavam os cursos da instituição para se qualificarem. A FESP foi a fase mais longa dentre todas que atravessou a atual Fundação CEPERJ, sendo a que mais produziu documentação e ofereceu cursos entre os anos de 1976 e 2009.

A Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores do Rio de Janeiro – CEPERJ é uma fundação pública de direito privado, sem fins

⁴ GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **História Institucional da FESP RJ 1960 - 2000.** Rio de Janeiro: FESP/RJ, 2001.

lucrativos, destinada ao ensino, a pesquisa e a seleção de pessoal, com patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, instituída pela Lei Estadual nº 5.420 de 31 de março de 2009⁵. Segundo o estatuto, a CEPERJ tem como missão “contribuir para a excelência da gestão pública e o desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro, por meio de geração e disseminação de conhecimentos, de ações de capacitação, qualificação, recrutamento e seleção de pessoas”⁶.

O ISAPE e o Curso de Especialização em Administração Pública

Nos anos oitenta a FESP deu início à formação de parcerias com consultores externos, elaborando um anteprojeto no qual foi proposta a criação do curso superior de Administração Pública. Contudo, as insuficiências de recursos somadas à concorrência dos demais cursos de ensino superior das Universidades públicas coetâneas à Fundação conduziram ao progressivo abandono do projeto em 1986.

O Instituto Superior de Administração Pública Estadual - ISAPE, instituído em 1993, retomaria a ideia inicial criando o primeiro Curso de Especialização em Administração Pública - CEAP, no ano seguinte. O ISAPE surgiu com a necessidade de preparar e formar quadros de servidores estaduais, de modo a implementar mudanças estruturais na administração pública, adotando instrumentos de gestão contemporâneos que pudessem dar respostas aos anseios da sociedade fluminense. O ISAPE, portanto, teria a missão de realizar os cursos de pós-graduação, promovendo o desenvolvimento de pesquisas e a publicação de trabalhos inovadores. Seu público-alvo eram os servidores de níveis estratégicos do governo, que desejavam obter uma formação especializada, com foco na formulação de políticas públicas que pudessem definir novas estratégias e rumos de ação⁷.

O CEAP seria ofertado nessa época pelo Programa de Capacitação Máxima de Servidores Estaduais - PROCAM, órgão vinculado ao ISAPE, que funcionava por sua vez como uma diretoria de treinamento específica da FESP, responsável por ministrar,

⁵ RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei nº 5420, de 31 de março de 2009**. Dispõe sobre a incorporação da Fundação Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro - CIDE - pela Fundação Escola de Serviço Público - FESP, altera a denominação da Fundação Escola de Serviço Público - FESP - para Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro - CEPERJ. 31 mar. 2009. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/13472697/lei-n-5420-de-31-de-marco-de-2009-do-rio-de-janeiro>. Acesso em: 02 dez. 2020.

⁶ Estatuto da CEPERJ. Disponível em: <http://www.ceperj.rj.gov.br>

⁷ RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Administração. **Resolução SAD nº 2260, de 30 de nov. de 1993. Institui o Programa de Pós-graduação e dá outras providências**. Publicado em Diário Oficial em 1º dez. de 1993.

organizar e avaliar especificamente o curso de pós-graduação Lato Sensu em Administração Pública⁸.

Em anos posteriores, as primeiras discussões acerca da possibilidade de transformar a FESP em uma Escola de Governo se iniciaram. Foram implementados diversos projetos voltados para o treinamento dos estratos mais baixos do funcionalismo, sem desconsiderar os níveis técnico-gerenciais superiores, que pudessem reger com mais equidade os negócios do Estado⁹. Com o contínuo processo de democratização, que culminou na elaboração da Constituição de 1988, se fez necessário criar bases sólidas que pudessem aplacar as desigualdades sociais inerentes ao país, afirmando o papel elementar e complexo que o Estado brasileiro passou a assumir com o processo de redemocratização.

Foi assim que em 2009, a FESP daria início à sua nova fase, na qual a Fundação se transformaria em CEPERJ, incorporando parte do acervo do Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro - CIDE. O estatuto da CEPERJ, estipulado no ano seguinte, reorganizaria toda a política interna da Fundação, das diretorias à presidência. O estatuto de 2010 previa ainda a criação de uma nova diretoria executiva em formato de Escola de Governo – denominada Escola de Gestão e Políticas Públicas (EGPP) – a qual herdaria as atribuições do antigo ISAPE.



Figura 2 – Entrada das salas de aula da Escola de Gestão e Políticas Públicas da Fundação CEPERJ. Foto: dezembro de 2020.

⁸ O CEAP foi inspirado principalmente na experiência da oferta de cursos desenvolvida até então pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Para a relação entre a FESP e a EBAPE, Ver: ORBAN, João Soares. **Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas (Estudo de Caso da FESP/RJ e FUNDAP/SP)**. Dissertação (Mestrado em Administração) - EBAPE - FGV, Rio de Janeiro, 2001, p. 69.

⁹ GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **História Institucional da FESP RJ 1960 - 2000**. Rio de Janeiro: FESP/RJ, 2001, p. 82 e seg.

2. Tendências e desafios

Em 2019, com o início da nova gestão, a direção da escola se deparou com o grande desafio de gerir pessoas com o propósito de criar um novo modelo de atuação que fizesse jus ao nome da Fundação. Ao se deparar com uma Escola improdutivo e com poucos insumos humanos, materiais e financeiros, era preciso rever toda a oferta de serviços e conhecer o potencial de cada servidor, instrumentalizar a equipe e contratar novos profissionais que pudessem responder as novas demandas com qualidade.

Após diagnóstico realizado junto a equipe no início de 2019, a Direção identificou a necessidade de implementar um modelo de administração focado nas pessoas e nos resultados a serem alcançados. Teve início então a construção de um processo de gestão da mudança em suas dimensões técnicas e culturais.

Procura por novos modelos e metodologias de gestão de pessoas

Podemos vislumbrar a atual política de Gestão de Pessoas da EGPP no formato de uma pirâmide, onde as principais prerrogativas estão interligadas, do topo à base, para constituir um todo a ser alcançado (ver figura 3). Na base que alicerça a pirâmide da Gestão de Pessoas encontra-se a confiança, valor fundamental para o desenvolvimento do trabalho entre os pares nas equipes. O desconforto é gerado continuamente para promover a tomada de iniciativas, visando o desenvolvimento das atividades cotidianas. Ao perceber o desconforto, os colaboradores e servidores são estimulados ao conflito benéfico, que é fundamental para que as tarefas que foram previamente planejadas sejam executadas da melhor maneira possível, onde cada membro da equipe possa cobrar do outro a execução das atividades. Como forma de respeitar os prazos e metas estipulados, o compromisso passa a ser peça fundamental, por sua vez originando entregas satisfatórias de resultados, que darão lugar às novas demandas da Escola, reiniciando todo o processo ciclicamente.



Figura 3- Pirâmide de Gestão de Pessoas da Escola de Gestão e Políticas Públicas da Fundação CEPERJ. Elaborado pela Escola de Gestão e Políticas Públicas, 2019.

A renovação do quadro de servidores da EGPP era necessária e seu deu mediante a garantia de eficiência e qualidade das atividades laborais, onde os funcionários foram estimulados a realizar treinamentos, dentro e fora da CEPERJ, respeitando o comprometimento as horas de trabalho necessárias para as entregas de produtos. Para tanto, foram realizadas parcerias outros órgãos, como: as Secretarias de Estado da Casa Civil, de Planejamento e Gestão, e de Ciência, Tecnologia e Inovação, a Procuradoria Geral do Estado, o DETRAN-RJ, o Corpo de Bombeiros Militar, dentre outros, que ofereceram cursos de capacitação para os servidores. As coordenadorias da EGPP foram reorganizadas, considerando o perfil profissional de cada servidor e suas experiências antecedentes. Estimulou-se a contratação de novos funcionários, assim como a construção de um plano de trabalho que coadunasse objetivos e ações estratégicas.

Atuação sobre a gestão de processos

A gestão dos processos internos também se modificou para acompanhar o resultado propiciado pelo aperfeiçoamento do trabalho realizado pelos servidores, embasado pela nova política de gestão com pessoas da EGPP.

As transformações agenciadas incidiram sobre aspectos como a sistematização dos manuais de procedimentos, a padronização das ementas dos cursos e o início da utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI-RJ)¹⁰. Em 2019, por exemplo, foi ofertado pela EGPP um curso de capacitação específico para os servidores com o objetivo

¹⁰ RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria da Casa Civil e Governança. **Resolução SECCG/CEPERJ nº 55 de 18 de nov. 2019. Determina a Utilização do SEI-RJ para todos os processos autuados pela Fundação CEPERJ.** Publicado em Diário Oficial. Consultado em: 02 dez. 2020.

atender a resolução que determinou a utilização do SEI nos processos administrativos. Foram capacitados ao todo 287 servidores da CEPERJ ao longo do 2º semestre.

Outra metodologia tratou-se do Projeto Aplicado, que se constitui como uma atividade acadêmica de sistematização do conhecimento sobre o objeto de estudo pertinente ao exercício profissional do aluno, desenvolvida mediante orientação, acompanhamento e avaliação docente, cuja exigência é um requisito essencial e obrigatório para a integralização do curso de pós-graduação. Esta atividade está alçada por dois objetivos específicos, um acadêmico e outro institucional. O projeto aplicado está relacionado às novas diretrizes metodológicas cultivadas nos cursos de pós-graduação oferecidos pela EGPP.

3. Resultados obtidos

Para expor os saldos obtidos pela última gestão da CEPERJ, a EGPP se baseou no modelo dos indicadores, que são constantemente atualizados e, quando pertinentes, divulgados com transparência nas redes sociais¹¹. Resumidamente, os temas abrangidos por esses indicadores são: os índices de satisfação dos participantes, a quantidade total de servidores capacitados, a oferta de cursos online e o resultado financeiro gerado.

Projetam-se os principais resultados a serem alcançados: a excelência profissional, o desenvolvimento de competências de lideranças nas organizações governamentais, a ascensão profissional pertinente à qualificação recebida pelo discente, capacidade de tomada de decisão, assim como a resolução de eventuais problemas no ambiente de trabalho, incrementando a produtividade e a aplicação prática do conhecimento adquirido. Assim, passemos a alguns dos principais produtos e seus respectivos resultados obtidos pela EGPP no biênio 2019-2020:

Em 2019, a Escola de Governo da Fundação desenvolveu 33 cursos de capacitação técnico-gerencial e profissional nas áreas de administração pública, informática, assessoria, planejamento orçamentário e gestão de pessoas. Ademais, realizou o curso inédito “Liderança e Gestão com Pessoas 4.0”, que formou 50 gestores de diversas organizações estaduais, não apenas com o objetivo de aprimorar o serviço público, mas antecipar, quando possível, as eventuais necessidades da população¹².

¹¹ PACHECO, Regina Silvia. “Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil”. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, 2002, p. 82.

¹² <https://extra.globo.com/emprego/servidor-publico/fundacao-ceperj-oferece-bolsa-integral-para-curso-de-lideranca-gestao-inscricao-vai-ate-dia-13-24002974.html>. Acesso em 02 dez. 2020.

Considerando todas as ofertas educacionais, um dos grandes destaques de nossa gestão foi o aumento do número de alunos capacitados pela Escola de Gestão e Políticas Públicas, que saltou de 453 em 2018, para 5.411, em 2019¹³. Tal incremento significativo aponta para uma tendência de crescimento nos projetos e atividades desenvolvidos pela EGPP. Somente entre janeiro e junho de 2020, a Escola de Gestão e Políticas Públicas (EGPP) da CEPERJ capacitou 2.284 alunos, entre servidores e profissionais de empresas privadas, nos cursos de capacitação, pós-graduação e EAD. O resultado foi cerca de 87% a mais do que o esperado¹⁴. Ao final de 2020, as ações desenvolvidas permitiram capacitar e especializar 11.418 servidores, o que representou um incremento de 113,59% em número de profissionais qualificados comparando-se com os dados de 2019¹⁵.

Dentre os principais responsáveis por esse sucesso estão os cursos em EAD, que têm ganhado destaque no portfólio da EGPP. Para isso o Centro de Educação a Distância foi revitalizado a partir de 2019, com ampliação do número de profissionais e de equipamentos, contando atualmente com uma equipe formada por designers instrucionais, pedagogos, programadores e coordenadores. Em razão disso foi lançado logo no início da pandemia de COVID-19, o "Curso Introdutório ao Teletrabalho", que desponta com mais de mil capacitados e que atualmente também se encontra disponível na Escola Virtual de Governo da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). Também contamos com o curso "Introdução à Gestão do Comportamento nas Organizações", lançado em maio e, assim como o primeiro, totalmente gratuito, disponível através do site da CEPERJ. Este curso teve 547 alunos inscritos, sendo 172 capacitados até o presente momento¹⁶.

Podemos exemplificar a evolução no alcance de servidores capacitados traçando um comparativo entre os anos de 2018, 2019 e 2020, conforme o quadro abaixo:

¹³ INFOGRÁFICO CEPERJ, p. 03. Disponível no site da Fundação CEPERJ.

¹⁴ http://www.rj.gov.br/NoticiaDetalhe.aspx?id_noticia=6560. Acesso em 02 dez. 2020.

¹⁵ RELATÓRIO da Escola de Gestão e Políticas Públicas, referente ao exercício de 2020.

¹⁶ <http://www.ceperj.rj.gov.br/Noticias.asp?ident=193>. Acesso em: 02 dez. 2020.

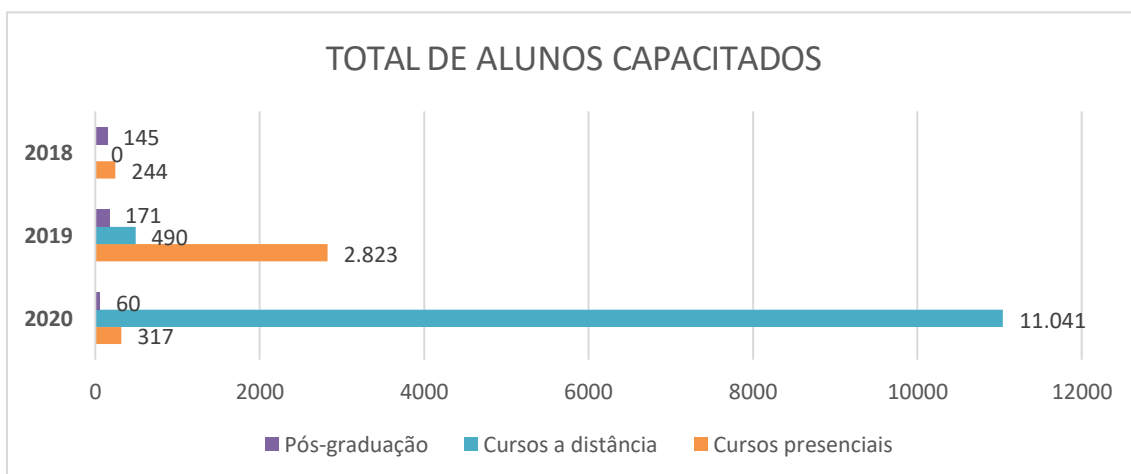


Figura 4 - Fonte: Relatório EGPP 2020.

Ao final do ano de 2019, a Fundação CEPERJ/EGPP realizou 108 cursos de capacitação, tendo formado 3.484 profissionais e obtido um relevante crescimento de quase 900% nos atendimentos da escola, comparados ao ano de 2018, quando a instituição concluiu apenas 15 cursos e a capacitação de 453 profissionais¹⁷.

Em 2020, o contexto da pandemia desafiou a EGPP a adaptar-se inteiramente às novas modalidades de ensino a distância, com as quais já vinha operando timidamente em 2019. Proporcionou-se assim uma ampliação das ofertas de cursos EAD, conforme visto anteriormente, tendo alcançado ao todo mais de onze mil servidores.

O aumento expressivo nos números dos indicadores e índices da EGPP, identificado a partir de janeiro de 2019, pode ser atribuído como consequência da adoção da metodologia da *liderança adaptativa*¹⁸ na gestão das pessoas e a procura pela articulação e sinergia com as demais diretorias e Presidência da Fundação CEPERJ, que direcionaram esforços em conjunto para alcançar uma reestruturação física e de processos da Fundação como um todo.

¹⁷ FUNDAÇÃO CEPERJ amplia em quase 900% o número de profissionais capacitados. **Jornal Extra**, Rio de Janeiro, 21 dez. 2019. Disponível em: <https://extra.globo.com/emprego/servidor-publico/fundacao-ceperj-amplia-em-quase-900-numero-de-profissionais-capacitados-24152782.html>. Acesso em: 02 dez. 2020.

¹⁸ HEIFETZ, Ronald., Grashow, Alexander, and Linsky, Marty (orgs). **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World**. Harvard: Business Review Press, 2009.

Considerações finais

A partir da análise dos resultados descritos anteriormente, se percebem avanços significativos na prestação de serviços para o cidadão. A sistematização de procedimentos alinhada ao emprego de novas metodologias de gestão foram elementos que, uma vez conjugados, puderam gerar novas realidades para a Fundação CEPERJ, atualmente vinculada à Secretaria de Estado da Casa Civil. A CEPERJ alcançou resultados alinhando as ações com os planos estratégicos traçados pelo órgão¹⁹. Esse processo foi possibilitado por uma gestão pautada pelo incentivo à criação de novos modelos de trabalho, que passaram a prezar a necessidade de planejamentos estratégicos por equipes bem articuladas, com foco em resultados a serem alcançados com eficiência e compromisso assumido com a aplicação de novas tecnologias e ferramentas.

Valorizou-se ainda a articulação institucional com outras Escolas de Governo no Brasil, destacando-se os seguintes acordos de cooperação técnica: com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), através da realização do programa “ENAP em Rede”, que ofereceu cursos EAD em parceria; com a Escola de Advocacia Geral da União, que juntamente ao República.org²⁰, formalizaram acordo para concretização do “Ciclo Internacional de Práticas em Gestão Pública”, estabelecendo uma série de *workshops* e minicursos focados na área do serviço público, ministrados por professores e pesquisadores renomados do exterior. Além disso, se costurou parcerias através da criação de um grupo de trabalho com as demais Escolas de Governo, mediada pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD).

Todas estas iniciativas têm demonstrado que a EGPP, através da Fundação CEPERJ, tem endossado sua missão, visão e valores institucionais, gerando ampliações econômicas, sociais, tecnológicas e humanas, necessárias para o crescimento do estado do Rio de Janeiro. Para tanto, a EGPP objetiva a qualificação dos servidores baseando-se em uma abordagem que articule a concepção de modelos inéditos de gestão às configurações e soluções inovadoras para organizações governamentais, pautando-se pela ética e pelo compromisso com a geração de resultados concretos e efetivos para a sociedade, tal como uma Escola de Governo deve se posicionar na atualidade.

¹⁹ FUNDAÇÃO CEPERJ. Website da Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.ceperj.rj.gov.br/> >. Acesso em: 02 dez. 2020.

²⁰ Para mais detalhes, ver: <https://republica.org/noticias/27-Ciclo-Internacional-de-Praticas-em-Ge...> Consultado em: 02 dez. 2020.